

Allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva n. 9 del 6 agosto 2015



Parco Regionale delle Alpi Apuane

RELAZIONE 2014
sulla Qualità della Prestazione

Indice Generale

1.	INTRODUZIONE	p. 3
1.1	Presentazione	3
2.	I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE	4
2.1	La misurazione degli indicatori	4
	<i>2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.3 Obiettivi professionali e gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori Uffici: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati....: risultati ottenuti</i>	
	<i>2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti</i>	
2.2	Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici	15
3.	LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	16
3.1	Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici	16
	<i>3.1.1 Obiettivi di prestazione</i>	
	<i>3.1.2 Comportamenti organizzativi</i>	
	<i>3.1.3 Sintesi valutativa</i>	
4.	CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA	20
4.1	Organo competente	20
4.2	Analisi degli indicatori di outcome	20
4.3	Contributo degli obiettivi degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione	21
	<i>4.3.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici</i>	

1. INTRODUZIONE

1.1 Presentazione

La presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione*, riferita all'esercizio 2014, è il terzo report prodotto dal Parco Regionale delle Alpi Apuane dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e la conseguente applicazione dell'intero ciclo della performance agli Enti dipendenti della Regione Toscana.

Testo e tabelle qui contenuti si riferiscono puntualmente al *Piano della Qualità della Prestazione 2014*, approvato nella sua stesura definitiva come allegato "A" alla deliberazione della Giunta esecutiva del Parco n. 11 del 13 agosto 2014, che ha rimodulato la precedente deliberazione n. 3 del 31 gennaio 2014.

La *Relazione 2014* tiene dunque conto del quadro normativo generale, comprese le disposizioni regionali in materia, ma pure della disciplina attuativa specifica, approvata dall'Ente Parco e contenuta nel *Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e servizi*, con particolare riferimento al suo allegato VI, dal titolo "*Efficienza, trasparenza ed ottimizzazione della produttività del lavoro*".

Il *Piano della Qualità della Prestazione 2014* presenta una serie di obiettivi strategici, derivati da quelli della Regione Toscana ed integrati con altri connessi alla missione istituzionale e funzionale del Parco Regionale delle Alpi Apuane. La declinazione, nello specifico del mandato dell'ente, ha portato a definire una matrice di azioni strategiche contestualizzate, da cui l'enucleazione di obiettivi operativi di grado inferiore, fino al livello "individuale", sia per il Direttore e sia per i Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.).

Pertanto, il *Piano della Qualità della Prestazione 2014* ha individuato ed attribuito obiettivi organizzativi, obiettivi professionali e gestionali, nonché obiettivi individuali, a cui ha fatto corrispondere – rispettivamente – indicatori di output, trasversali e specifici per misurare la performance del Direttore e dei Coordinatori degli Uffici (o UU.OO.). In particolare, la presente *Relazione 2014* riepiloga la misurazione delle performance del medesimo esercizio ed è propedeutica al proprio compito valutativo nei confronti del vertice dell'amministrazione.

Si ricorda che il 2014 ha rappresentato il secondo anno di effettiva applicazione dei nuovi modelli di misurazione e valutazione della prestazione, più aderenti al dettato delle norme contenute nel D. Lgs. n. 150/2009. È stato pure l'anno del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale.

Si dà infine atto che la presente *Relazione sulla Qualità della Prestazione* rappresenta l'atto di riferimento per l'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione, della performance di tutta la struttura organizzativa del Parco Regionale delle Alpi Apuane, relativamente all'esercizio 2014.

2. I RISULTATI DELLA PRESTAZIONE

2.1 La misurazione degli indicatori

Il primo passo della valutazione della performance 2014 consiste nella corretta misurazione degli indicatori associati ai vari obiettivi assegnati dal *Piano della Qualità della Prestazione 2014*.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, l'Ufficio competente è riuscito a consegnare un solo rapporto intermedio, da cui un monitoraggio con risultati incompleti e con alcuni errori di applicazione e di calcolo. Una volta apportate le dovute correzioni, il monitoraggio intermedio è stato approvato con deliberazione della Giunta esecutiva n. 10 del 13 agosto 2014.

L'Ufficio competente continua a palesare criticità evidenti nel raccogliere i dati e nell'assicurare ponderazioni terze ed oggettive. Va comunque considerato che un ente piccolo come il Parco Regionale delle Alpi Apuane non può garantirsi un ufficio deputato soltanto a questa funzione ed è ancora lontana l'informatizzazione avanzata dei procedimenti, da cui ottenere risultati numerici in tempo reale. Anche i dati di bilancio, che concorrono alla misurazione degli indicatori, non sono ancora disponibili in tempi brevi e necessitano talvolta di elaborazioni manuali o non immediatamente collegate ai software di gestione.

Per altro non è stato possibile collegare i programmi di contabilità esistente con integrazioni applicative che consentano interrogazioni automatica rispetto alle batterie di indicatori in uso. Come già detto, il 2014 è stato il primo esercizio di applicazione della contabilità economico-patrimoniale. Ciò ha pure determinato ritardi nei procedimenti amministrativi, soprattutto nel passaggio di sistema (che è poi passaggio anche di programmi, procedimenti ed assetti organizzativi), con ripercussioni per tutto il corso del 2014.

Nelle pagine che seguono, verranno elencati i risultati ottenuti durante l'esercizio 2014, partendo dagli indicatori di outcome e di output per poi giungere agli indicatori trasversali e a quelli specifici. I risultati finali di raggiungimento dell'obiettivo sono espressi in termini percentuali, valutando lo scostamento eventuale del risultato ottenuto rispetto al valore target da ottenere. Si fa presente che risultati anche superiori rispetto al valore target sono sempre espressi con la percentuale del 100%.

Nei capitoli successivi sarà dato conto del diverso contributo percentuale offerto dagli indicatori alla valutazione dei singoli nei diversi livelli di responsabilità organizzativa. A questo punto della *Relazione*, va specificato che gli indicatori di output esprimeranno, nel loro complesso, un unico valore di risultato, che è la media aritmetica dei risultati ottenuti per ogni indicatore di output ed espressi in termini percentuali, da 0 a 100%. La stessa cosa varrà per gli indicatori trasversali, mentre per quelli specifici si opterà per una media ponderata rispetto al grado di difficoltà.

Si ricorda che, nel 2014, gli obiettivi individuali e gli indicatori specifici hanno rispettato le differenze quantitative della seguente tabella:

posizione responsabilità	numero di obiettivi individuali assegnati	numero di obiettivi strategici correlati	numero di declinazioni correlate
Direttore	5	3	5
Coordinatori Uffici appartenenti area posizioni organizzative	3/4	1/2	3/4
Coordinatori Uffici non appartenenti area posizioni organizzative	3/4	1/2	2/4
Restante personale del comparto	0/1	1	1

2.1.1 Obiettivi strategici ed indicatori di outcome: risultati ottenuti

obiettivo strategico	INDICATORI DI OUTCOME						
	numeratore/ denominatore	significato indicatore	valore iniziale	dati riferibili al 31/12/14	valore target 2014-2016	% risultato ottenuto	note
dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	numero di operatori di agricoltura biologica (produttori e raccoglitori) dei comuni del parco*100/ numero di operatori di agricoltura biologica della regione toscana	misura la consistenza dell'agricoltura di qualità nei comuni del parco rispetto al territorio regionale	<u>5.600 (1)</u> <u>3.208 (1)</u> = 1,75%	6.000 3.681 = 1,63%	i ≥ 1,80%	90,6%	<i>il territorio non ha una grande tradizione agricola, a differenza delle aree pianiziali e collinari della regione</i>
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	presenze nei musei dei comuni del parco *100/ presenze dei musei delle province di luca e massa carrara	misura l'attrattiva dell'offerta culturale nei comuni del parco rispetto all'immediato intorno territoriale	<u>4.564.000 (2)</u> <u>305.386 (2)</u> = 14,94%	6.703.100 (5) 484.021 (5) = 13,85%	i ≥ 15,0%	92,3%	<i>è aumentata la platea di rilevamento delle strutture museali nel 2013 rispetto al biennio 2009-2010 da cui si è ottenuto il valore iniziale</i>
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	numero aziende agrituristiche delle province di luca e massa carrara*100/ numero aziende agrituristiche della regione toscana	misura l'attrattiva dell'offerta qualitativa rurale delle province su cui insiste il parco rispetto al territorio regionale	<u>28.050 (3)</u> <u>4.096,5 (3)</u> = 6,85%	26.800 4.049 = 6,62%	i ≥ 6,5%	100%	<i>le aziende agrituristiche della toscana hanno mostrato un trend di decremento superiore alle aziende delle province di luca e massa carrara, nel periodo di rilevamento del valore iniziale</i>
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	Numero di questionari restituiti*100/ numero totale ospiti nelle strutture consigliate dal parco	misura Il gradimento della visita e la motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	<u>nessuno</u>	8.800 2.300 (*) = 3,83%	i ≥ 50,0%	7,7%	<i>L'indicatore risente dell'incertezza di non possedere riferimenti iniziali e - se riutilizzato in futuro -dovrà essere rivisto</i>

(1) dati erob-arsia 2012

(2) dati "musei della toscana, rapporto 2011": media biennio 2009-2010

(3) dati regione toscana-istat: media biennio 2010-2011

(4) dati bilancio parco: media triennio 2009-2011

(5) dati "musei della toscana, rapporto 2015": anno 2013

(6) dati parco 2013

2.1.2 Obiettivi organizzativi ed indicatori di output: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ED INDICATORI DI OUTPUT										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione dei servizi d'informazione nell'area parco e contigua	costo lordo (comprese risorse esterne) di servizi di informazione turistica, conferiti e partecipati dall'ente/ totale di ore annue di apertura al pubblico	€ 92.543 h 4.908 18,86 €/h (a)	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	65% i ≤ 16,35 €/h € 64.068,99 h 3.740 = 17,13 €/h	100% i ≤ 15,00 €/h	100% i ≤ 15,00 €/h	68,9%
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	diminuzione della dipendenza dell'ente da contributi ordinari di enti territoriali	ricavi delle vendite e delle prestazioni*100/ contributi ordinari da enti territoriali	€ 8.688.835,00 € 1783.562,39 4,87% (c)	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	50% i ≥ 5,43%	100% i ≥ 6,00%	100% i ≥ 6,00%	100%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	sviluppo di itinerari attrattivi di fruizione territoriale	potenziamento dell'attrattiva dell'offerta territoriale dell'ente in campo turistico	visitatori percorsi naturalistici a pagamento del territorio del parco *100/ media del triennio precedente	19.943 19.326 1,03 (d)		80% i ≥ 0,80%	90% i ≥ 0,90	100% i ≥ 1,00	100%
4	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	"customer satisfaction" dei servizi del parco	gradimento della visita e motivazione nel contribuire a migliorare i servizi	numero di giudizi positivi di soddisfazione riguardo al servizio informativo del Parco *100 / numero totale di questionari raccolti o restituiti	nessuno 2014 anno di primo rilevamento	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali	97% i ≥ 60%	98% i ≥ 61%	100% i ≥ 62%	100%
5	il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del Parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al portale dell'ente * 100/ accessi totali di visitatori al portale dell'ente	387.400 23.826 = 16,26% (a)	obiettivo strategico precipuo dell'ente dipendente	67% i ≥ 18,73%	100% i ≥ 20,00%	100% i ≥ 20,00%	100%

2.1.3 Obiettivi professionali e gestionali ed indicatori trasversali: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE									
OBIETTIVI PROFESSIONALI/GESTIONALI ED INDICATORI TRASVERSALI									
I	dimensione / oggetto di analisi	obiettivo professionale/ gestionale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
						valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	% obiettivo
1	capacità produttiva/ dimensionamento della struttura	ponderazione del costo del personale rispetto al totale delle risorse gestite	costo del personale/ risorse correnti gestite (♣)	€ 1.038.733,86 € 726.376,15 = 1,43 (e)	0,0% risultato: risorse gestite = differenza tra contributo Regione e spese personale	100% i ≤ 1,50 <u>€ 1.048.495,06</u> <u>€ 679.925,18</u> = 1,54	100% i ≤ 1,50	100% i ≤ 1,50	98,8%
2	gestione del capitale umano	indicazioni sul clima interno alla struttura organizzativa	ore annuali di assenza per malattia (al netto maternità)*100/ ore lavorabili annuali	29.100 36.914 = 0,79% (e)	5,40% dato nazionale (b)	100% i ≤ 2,00% <u>27.000</u> <u>36.458</u> = 0,74%	100% i ≤ 2,00%	100% i ≤ 2,00%	100,0%
3		valorizzazione delle risorse umane attraverso l'attività di formazione	ore annuali di formazione/ numero dipendenti	h 415 dip. 23 = 18,07 h/dip. (e)	30 h/dip. = dato ottimale enti locali	75% i ≤ 19,52 h/dip. <u>h 522</u> <u>dip. 23</u> = 22,70 h/dip.	100% i ≤ 20,00 h/dip.	100% i ≤ 20,00 h/dip.	100,0%
4	produttività/ efficienza produttiva	semplificazione nella produzione di atti amministrativi	totale risorse gestite (♣) / numero atti amministrativi	€ 726.376,15 n. 556 = 1.306,43 €/n. (e)	risultato condizionato dal minore contributo economico annuale della Regione	100% i ≥ 1.200,00 €/n. <u>€ 679.925,18</u> <u>n. 548</u> = 1.240,74 €/n.	100% i ≥ 1.200,00 €/n.	100% i ≥ 1.200,00 €/n.	100,0%

(♣) risorse correnti gestite (acquisto di beni + acquisto di servizi + godimento di beni di terzi + oneri diversi di gestione + interessi passivi + debiti verso fornitori)

2.1.4 Obiettivi individuali ed indicatori specifici del Direttore: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/denominatore	valore iniziale	note	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/territoriale	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo servizio di accoglienza	costi gravanti sul bilancio dell'ente*100/ore di servizio coperte da risorse dell'ente	€ 24.900 h 1.665 = 14,95 €/h (a)	18,79 €/h è il costo medio orario lavoro dipendenti settore turismo, dato nazionale (b)	47% i ≤ 14,50 €/h € 3.014.468,00 h 2.198 = 13,71 €/h	74% i ≤ 14,25 €/h	100% i ≤ 14,00 €/h	100,0%
		capacità attrattiva e accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	numero partecipanti*100/numero posti disponibili	≈ 60% (dato medio stimato 2011-2013)	obiettivo comune ai tre Parchi Regionali (numero effettivo partecipanti al 6° Workshop nazionale dei Geoparchi italiani)	44% i ≥ 66,67% 3.900 50 = 78,00%	67% i ≥ 70,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
2	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale costi di acquisto di beni e servizi*100/previsioni preventive dei conti e sottoconti corrispondenti	€ 45.117.053 € 569.016,10 = 79,30% (f)	indicatore misurato al 31/10	64% i ≥ 72,00% € 33.211.517,00 € 395.329,20 = 84,01%	64% i ≥ 72,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100/n. pagine web totali della stessa sezione	25 pp. conformi*100/34 pp. totali assegnate = 73,53% (b)	indicatore misurato al 30/11	62% i ≥ 90,00% pp. 4.200 pp. 76 = 90,48%	81% i ≥ 95,00%	100% i ≥ 100,00%	100,0%
3	una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionali	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	numero comunicati stampa pubblicati/anno	< 10/anno (g)		83% i ≥ 30/anno 33/anno	92% i ≥ 32/anno	100% i ≥ 34/anno	100,0%

(a) media biennio 2011-2012 (gli importi in € sono i.v.a. esclusa)

(c) media triennio 2010-2012

(e) dato 2011

(g) dato medio stimato per il triennio 2010-2012

(b) dato 2013

(d) dato 2011 e triennio precedente

(f) dato 2012

(h) media triennio 2009-2011

2.1.5 Obiettivi individuali ed indicatori specifici dei Coordinatori degli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE										
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI										
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo individuale	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti			
							valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	% obiettivo
1	dinamismo e competitività dell'economia toscana/ territoriale	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sviluppo del segmento del turismo scolastico e giovanile	presenze soggiorni organizzati dall'ente*100/ media del biennio precedente	85.200 (1) 786 (2) = 108,40%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	0% i ≥ 100,0% 95.400 867 = 110,03%	50% i ≥ 105,0%	100% i ≥ 110,0%	100,0%
2	il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	visitatori del nuovo museo*100/ visitatori altre strutture museali dell'ente	0.000 12.865 (3) = 0,00%	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	86% i ≥ 6,0% 142.000 13.914 = 10,21%	93% i ≥ 6,5%	100% i ≥ 7,0%	100,0%
3	coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	predisposizione bozza del documento preliminare all'avvio del procedimento di Piano e di VAS	giorni di effettiva consegna*100/ tempo medio di elaborazione (t.m.e. = 100 gg)	10.000 gg/ 100 gg = 100%	Coordinatore "Pianificazione territoriale"	100% i ≥ 100,0% gg 10.000 / gg 100 = 100,00%			100,0 %
4		tutela e controllo di aree sensibili del parco	sanzioni amministrative riscosse *100/ sanzioni amministrative media triennio precedente	€ 669.475 (1) € 6.565,91 (3) = 101,96%	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	100% i ≥ 105,0% € 734.220 € 6.249,22 = 117,49%	100% i ≥ 105,0%	100% i ≥ 105,0%	100,0 %	
5		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	verifica della bonifica da rifiuti di cava di singole aree estrattive di recente abbandono	<u>inesistente</u>	Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	33% i ≥ 1 6 = 600,00%	67% i ≥ 2	100% i ≥ 3	100,0 %
6		razionalizzaz., riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	potenza erogata complessivamente dai moduli fotovoltaici in condizioni standard	23,05 kWp	Coordinatore U.O. "Interventi nel parco" (60%) Coordinatore U.O. "Lavori pubblici" (40%)	66% i ≥ 27,0 kWp 29,75 kWp	92% i ≥ 28,5 kWp	100% i ≥ 29,0 kWp	100,0%

7	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	razionalizzaz. e gestione efficiente delle risorse economiche	sviluppo dell'attività commerciale (ingressi strutture museali)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	1.366,50 (7)	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	56% i ≥ 105,0% € 212.650 € 1.366,50 = 155,62%	78% i ≥ 107,0%	100% i ≥ 109,0%	100,0%
8			sviluppo dell'attività commerciale (prodotti agro-alimentari)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	<u>220.997 (7)</u> 938,50 (8) =235,5%	Coordinatore U.O. "Interventi nel Parco"	50% i ≥ 125,0% € 273.700 € 1.574,24 = 173,86%	70% i ≥ 135,0%	100% i ≥ 150,0%	100,0%
9			sviluppo dell'attività commerciale (merchandising)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	<u>252.189 (7)</u> 635,66 (8) =396,7%	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	75% i ≥ 175,0% € 280.851 € 1.560,95 = 179,92%	80% i ≥ 180,0%	100% i ≥ 200,0%	100,0%
10			sviluppo dell'attività commerciale (pubblicazioni)	incasso totale * 100 /media del biennio precedente	<u>122.216 (7)</u> 1.756,53 (8) =69,6%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	18% i ≥ 75,0% € 228.536 € 1.294,15 = 176,59%	51% i ≥ 85,0%	100% i ≥ 100,0%	100,0%
11		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	totale impegni di spesa di competenza*100/ stanziamenti sui capitoli assegnati	<u>€ 45.117.053 (1)</u> € 569.016,10 (1) = 79,29%	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	64% i ≥ 72,00% € 8.348.099 € 112.450,90 = 74,24%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
12						Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	64% i ≥ 72,00% € 3.313.130 € 42.081,73 = 78,73%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
13						Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"	64% i ≥ 72,00% € 675.520 € 6.765,20 = 99,85%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
14						Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	64% i ≥ 72,00% € 1.476.452 € 15.908,22 = 92,81%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
15						Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	64% i ≥ 72,00% € 16.485.903 € 181.621,77 = 90,77%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%
16						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	64% i ≥ 72,00% € 2.318.265 € 29.351,40 = 78,98%	100% i ≥ 75,00%	100% i ≥ 75,00%	100,0%

17	una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione contenimento della spesa	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	totale giorni istruttoria (n)/ numero pronunce <i>(n) dall'inizio del procedimento all'emissione del giudizio di sintesi, al netto delle interruzioni dei termini</i>	gg 461 (5) 5 (5) = 92,2 gg	Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	55% <i>i ≤ 80 gg</i> i ≤ 51,6 gg	77% <i>i ≥ 75 gg</i>	100% <i>i ≥ 70 gg</i>	100,0%
18		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	n. pagine web della sezione "amministrazione trasparente" con contenuti completi, corretti e conformi*100 /n. pagine web totali della stessa sezione	25 pp. conformi*100 /34 pp. totali assegnate = 73,53% (7)	Coordinatore U.O. "Affari contabili e personale"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 1.700 pp. 28 = 60,71%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	67,4%
19						Coordinatore U.O. "Interventi nel parco"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 500 pp. 5 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%
20						Coordinatore U.O. "Lavori pubblici"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 100 pp. 1 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%
21						Coordinatore U.O. "Pianificazione territoriale"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 400 pp. 4 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%
22						Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 700 pp. 7 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%
23						Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 600 pp. 6 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%
24						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna"	62% <i>i ≥ 90,00%</i> pp. 100 pp. 1 = 100,00%	81% <i>i ≥ 95,00%</i>	100% <i>i ≥ 100,00%</i>	100,0%

(1) dato 2012

(2) media biennio 2011-2012 (valori effettivi e proiezioni) i.v.a. esclusa

(3) media triennio 2009-2011

(4) Σ triennio 2009-2011

(5) dato 2012 su campione rappresentativo

(6) dato stimato per l'ultimo triennio

(7) dato 2013

(8) media biennio 2011-2012 (valori lordi)

2.1.6 Obiettivi individuali ed indicatori specifici compartecipati tra Coordinatori e preposti agli Uffici: risultati ottenuti

PARCO REGIONALE DELLE ALPI APUANE											
OBIETTIVI INDIVIDUALI ED INDICATORI SPECIFICI											
I	obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo organizzativo	indicatore: numeratore/ denominatore	valore iniziale	soggetto assegnatario	Risultati attesi ed ottenuti				
							valore indicatore al 31/12/2014	valore indicatore al 31/12/2015	valore indicatore al 31/12/2016	% obiettivo	
25	il valore e la vocazione nazionale/ internazionale del Parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	accessi di visitatori di lingua straniera al sito specifico dell'ufficio * 100/ accessi totali di visitatori allo stesso sito web specifico	387.400 23.826 = 16,26% (2)	Coordinatore U.O. "Ricerca e conservazione" (80%). Altro specialista conservazione della natura (20%). Website riferimento: apuanegeopark.it	83% i ≥ 15,00%	89% i ≥ 16,00%	100% i ≥ 18,00%	100,0%	
117.900 3.574 = 32,99%											
26						Coordinatore U.O. "Vigilanza e gestione della fauna" (20%). Altri guardiaparco (30%). Specialista conservazione della natura (50%). Website riferimento: apuanebiopark.it	83% i ≥ 15,00%	89% i ≥ 16,00%	100% i ≥ 18,00%		100,0%
43.300 1.018 = 42,53%											
27	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%). Specialista in attività turistiche (80%). Website riferimento: apuaneturismo.it	83% i ≥ 15,00%	89% i ≥ 16,00%	100% i ≥ 18,00%	100,0%						
23.100 1.014 = 22,78%											
28	Coordinatore U.O. "Valorizzazione territoriale" (20%). Specialista in attività educative e culturali (80%). Website riferimento: apuaneducazione.it	83% i ≥ 15,00%	89% i ≥ 16,00%	100% i ≥ 18,00%	100,0%						
47.700 2.013 = 23,70%											

2.1.7 Obiettivi individuali ed indicatori specifici: ponderazione dei risultati ottenuti

obiettivo strategico	declinazione obiettivo	obiettivo specifico	grado diff. (*)	direttore	coordinatori uffici						
					con posizione organizzativa				senza posizione organizzativa		
					aff. cont. e personale	interventi nel parco	pianificaz. territoriale	valorizzaz. territoriale	lavori pubblici	ricerca e conservaz.	vigilanza e ges. fauna
dinamismo e competitività dell'economia toscana	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	sviluppo del segmento del turismo scolastico e giovanile	2					100,0%			
	miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%							
	capacità attrattiva e accoglienza	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	1	100,0%							
Il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	inserimento dell'apuangeolab nella rete della fruizione scientifica	1							100,0%	
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	predisposizione bozza del documento preliminare all'avvio del procedimento di piano e di vas	2				100,0%				
	tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2								100,0%
		attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	2								100,0%
	razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	2				100,0% (60% di contributo)		100,0% (40% di contributo)		
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	sviluppo dell'attività commerciale	2		100,0%	100,0%		100,0%		100,0%	
	semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2				100,0%				

una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	100,0%	67,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100,0%							
Il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	riconoscibilità dell'ente e crescita dell' <i>appeal</i> verso il territorio protetto	Incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2					100,0% (20% + 20% di contributo)		100,0% (80% di contributo)	100,0% (20% di contributo)
media percentuale ponderata rispetto grado difficoltà				100,0%	89,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) il grado di difficoltà è espresso con una scala a tre valori: 1) alto - 2) medio - 3) basso

2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti dal Direttore e dai Coordinatori degli Uffici

Gli indicatori di output, trasversali e specifici assumono un diverso peso percentuale nel processo di misurazione degli obiettivi di performance. Nel *Piano della Qualità della Prestazione 2014* è stata pubblicata una tabella che indica il diverso contributo di tali indicatori ai diversi livelli di responsabilità organizzativa. Pertanto, questi percentuali (delle colonne nn. 2, 4 e 6 della tabella sottostante) assumono il significato di coefficienti di frequenza della media ponderata (colonna n. 8) a cui è attribuito il compito di computare il valore finale complessivo (espresso ancora in termini di percentuale di risultato). Per gli indicatori di output e trasversali, il valore riportato in tabella (colonne nn. 3 e 5) è dato dalla media aritmetica dei risultati percentuali di ogni batteria di indicatori. Invece, per quelli specifici (colonna n. 7), il valore percentuale riportato è la media ponderata con il grado di difficoltà tra tutti gli indicatori specificamente attribuiti alla figura professionale presa in considerazione.

A consuntivo dell'esercizio 2014, la situazione è quella riportata nella tabella che segue:

	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi professionali e gestionali indicatori trasversali		obiettivi individuali o di gruppo indicatori specifici		media % ponderata totale
	contributo raggiungimento	media % risultati ottenuti	competenza e comportamenti	media % risultati ottenuti	raggiungimento	media % risultati ottenuti	
Direttore	30%	93,8%	30%	99,7%	40%	100,0%	98,0%
Coordinatore U.O.C. "Affari contabili e personale"	45%	93,8%	25%	99,7%	30%	89,1%	93,9%
Coordinatore U.O.C. "Interventi nel parco"	45%	93,8%	25%	99,7%	30%	100,0%	97,1%
Coordinatore U.O.C. "Pianificazione territoriale"	45%	93,8%	25%	99,7%	30%	100,0%	97,1%
Coordinatore U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	45%	93,8%	25%	99,7%	30%	100,0%	97,1%
Coordinatore U.O.S. "Lavori pubblici"	55%	93,8%	20%	99,7%	25%	100,0%	96,5%
Coordinatore U.O.S. "Ricerca e conservazione"	55%	93,8%	20%	99,7%	25%	100,0%	96,5%
Coordinatore U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	55%	93,8%	20%	99,7%	25%	100,0%	96,5%
restante personale del comparto	60%	93,8%	20%	99,7%	20%	vedi Piani di lavoro	

3. LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

3.1 Valutazione della prestazione dei Coordinatori degli Uffici

La presente *Relazione* prende atto e riporta fedelmente la *Valutazione della Qualità della Prestazione* individuale dei Coordinatori delle UU.OO., così come approvata con determinazione dirigenziale del Direttore n. 133 del 5 agosto 2015. In questo capitolo non è presente la valutazione del Direttore, verso il quale ci si è limitati a riportare la sola misurazione dei risultati ottenuti. Il metodo di valutazione della prestazione dei Coordinatori delle UU.OO. dell'Ente Parco, trova spiegazione e sviluppo sia nel *Piano della Qualità della Prestazione 2014*, sia nella determinazione dirigenziale del Direttore n. 30 del 28 febbraio 2013.

3.1.1 Obiettivi di prestazione

La valutazione degli obiettivi di prestazione utilizza il seguente prospetto di correlazione, con cui è possibile assegnare dei giudizi sintetici di valutazione ai risultati percentuali ottenuti sugli obiettivi organizzativi, professionali-gestionali e individuali o di gruppo:

giudizio	obiettivi di prestazione		
	obiettivi organizzativi	obiettivi professionali e gestionali	obiettivi individuali o di gruppo
	<i>indicatori di output</i>	<i>indicatori trasversali</i>	<i>indicatori specifici</i>
ottimo	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 90\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
buono	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 85\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
discreto	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 80\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
sufficiente	$\geq 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$\geq 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$
insufficiente	$< 65\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 70\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$	$< 75\% \text{ media\% } i_{\text{target}}$

Invece, per correlare il giudizio di sintesi sull'insieme degli obiettivi di prestazione con la media ponderata dei risultati conseguiti nel complesso degli indicatori di output, trasversali e specifici, ci si avvale della tabella seguente, che – da ora in poi – costituirà un riferimento costante per altre simili operazioni di conversione:

giudizio sintetico	valore percentuale
ottimo	$\text{media}_{\text{pond}} \geq 80\%$
buono	$80\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 75\%$
discreto	$75\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 70\%$
sufficiente	$70\% > \text{media}_{\text{pond}} \geq 65\%$
insufficiente	$\text{media}_{\text{pond}} < 65$

Pertanto, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi di prestazione, da parte dei Coordinatori delle UU.OO., prende in considerazione e sviluppa la tabella pubblicata nel paragrafo "2.2 Riepilogo dei risultati conseguiti...":

Coordinatore	cat. pos.	obiettivi organizzativi indicatori di output		obiettivi prof. e gestion. indicatori trasversali		obiettivi individuali/grup. indicatori specifici		valutazione risultati sugli obiettivi di prestazione	
		misura %	giudizio	misura %	giudizio	misura %	giudizio	media pond.	giudizio
U.O.C. "Interventi nel parco"	D.5	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	97,1	ottimo
U.O.S. "Lavori pubblici"	D.2	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	96,5	ottimo
U.O.C. "Pianificazione territoriale"	D.5	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	97,1	ottimo
U.O.S. "Ricerca e conservazione"	D.6	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	96,5	ottimo
U.O.C. "Valorizzazione territoriale"	D.6	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	97,1	ottimo
U.O.S. "Vigilanza e gestione fauna"	D.5	93,8	ottimo	99,7	ottimo	100,0	ottimo	96,5	ottimo

3.1.2 Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi messi in luce nel corso del 2014 viene articolata e sintetizzata attraverso i giudizi espressi dalla tabella che segue:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti organizzativi							totale	
		impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva	arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi	capacità adattamento operativo a contesto, flessibilità, cambiamento	orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici	capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative	ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità	capacità individuale di valutazione dei propri collaboratori	Σ	%
Affari contabili e personale	D.5	3	1	3	2	2	3	2	16	76,2
Interventi nel parco	D.5	3	2	3	3	3	3	3	18	85,7
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	3	3	3	3	21	100,0
Pianificazione territoriale	D.5	3	3	3	3	2	3	3	20	95,2
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	2	3	3	3	20	95,2
Valorizzazione territoriale	D.6	3	1	3	3	3	3	2	18	85,7
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	2	3	3	3	3	2	19	90,5

punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile

La *Relazione 2014* riporta anche la media del triennio 2012-2014 della valutazione dei comportamenti organizzati, tenuto conto di un suo eventuale utilizzo come elemento premiale nell'assegnazione di nuove progressioni orizzontali:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	impegno, qualità, precisione prestazione individuale complessiva					arricchimento professionale pure a seguito interventi formativi					capacità adattam. operativo a contesto, flessibilità, cambiamento					orientamento utenza e collaborazione nell'ufficio e tra uffici					capacità organizzativa a proporre soluzioni innovative					ulteriore autonomia operativa e capacità assunzione responsabilità					totale delle medie					
		12	13	14	tot.	media	12	13	14	tot.	Media	12	13	14	tot.	media	12	13	14	tot.	media	12	13	14	tot.	media	12	13	14	tot.	media						
Affari contabili e personale	D.5	3	3	3	9	3,0	2	2	1	5	1,7	3	2	3	8	2,7	3	2	2	7	2,3	3	2	2	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	15,0
Interventi nel parco	D.5	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	2	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	16,7					
Lavori pubblici	D.2	3	3	3	9	3,0	2	3	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	2	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	17,4					
Pianificazione territoriale	D.5	2	3	3	8	2,7	2	2	3	7	2,3	1	2	3	6	2,0	2	3	3	8	2,7	2	2	2	6	2,0	2	3	3	8	2,7	14,4					
Ricerca e conservazione	D.6	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	2	2	2	6	2,0	3	2	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	16,7					
Valorizzazione territoriale	D.6	3	3	3	9	3,0	3	3	1	7	2,3	3	3	3	9	3,0	2	2	3	7	2,3	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	16,6					
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	3	3	3	9	3,0	3	3	2	8	2,7	2	3	3	8	2,7	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	3	3	3	9	3,0	17,4					

punteggi rilevati/stimati con le seguenti corrispondenze di valore: 3) alto; 2) medio; 1) basso; 0) non rilevabile

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi si applica la tabella di corrispondenza tra la percentuale ottenuta e i giudizi di sintesi, precedentemente utilizzata nella valutazione complessiva dei risultati ottenuti sugli obiettivi di prestazione. I punteggi valutati sono quelli dell'anno di riferimento e non della media triennale

Coordinatori U.O.	cat. pos.	comportamenti organizzativi		
		punteggio Σ	% (*)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi
Affari contabili e personale	D.5	16	76,2	buono
Interventi nel parco	D.5	18	85,7	ottimo
Lavori pubblici	D.2	21	100,0	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	20	95,2	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	20	95,2	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	18	85,7	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	19	90,5	ottimo

(*) rispetto al valore massimo conseguibile di 21

3.1.3 Sintesi valutativa

Il giudizio sulla performance dei Coordinatori delle UU.OO. si compone di due tradizionali e distinte parti, che assumono un peso differente nel computo finale. La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi di prestazione ha un'incidenza pari al 75% (3/4) del totale, mentre la valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata al 25% (1/4).

Anche in questo caso si applica la medesima tabella di conversione in giudizio di sintesi delle percentuali di risultato, già utilizzata per la valutazione complessiva e ponderata degli obiettivi di prestazione.

Coordinatori U.O.	cat. pos.	risultato % obiettivi prestazione (peso = 3/4)	risultato % comportamenti organizzativi (peso = 1/4)	media ponderata delle percentuali	valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	93,9	76,2	89,5	ottimo
Interventi nel parco	D.5	97,1	85,7	94,2	ottimo
Lavori pubblici	D.2	96,5	100,0	97,4	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	97,1	95,2	96,6	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	96,5	95,2	96,2	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	97,1	85,7	94,2	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	96,5	90,5	95,0	ottimo

Di seguito, si riporta il riepilogo finale dei giudizi sintetici per gli obiettivi di prestazione e per i comportamenti organizzativi, da cui la valutazione complessiva della prestazione per l'anno 2014 relativa ai Coordinatori delle UU.OO.:

Coordinatori U.O.	cat. pos.	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione degli obiettivi di prestazione (peso = 3/4)	giudizio sintetico corrispondente ai risultati conseguiti nella misurazione dei comportamenti organizzativi (peso = 1/4)	Valutazione complessiva della prestazione
Affari contabili e personale	D.5	ottimo	buono	ottimo
Interventi nel parco	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Lavori pubblici	D.2	ottimo	ottimo	ottimo
Pianificazione territoriale	D.5	ottimo	ottimo	ottimo
Ricerca e conservazione	D.6	ottimo	ottimo	ottimo
Valorizzazione territoriale	D.6	ottimo	ottimo	ottimo
Vigilanza e gestione della fauna	D.5	ottimo	ottimo	ottimo

4. CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA

4.1 Organo competente

La L.R. 19 marzo 2015, n. 30, al suo art. 21, comma 2, lettera g), così come all'art. 37, comma 5, ha individuato il Consiglio direttivo degli Enti parco regionali quale organo deputato all'approvazione della *Relazione sulla Qualità della Prestazione Operativa*. Nel caso dell'area protetta regionale delle Alpi Apuane, questa specifica indicazione di competenza avrebbe luogo in sostituzione della Giunta esecutiva, poiché organo interno al Consiglio direttivo, non più previsto dalla stessa L.R. 30/15.

Tuttavia, un successivo parere legale dell'Avvocatura regionale ha precisato che *"la Giunta esecutiva resta in carica fino all'approvazione del nuovo Statuto"*, potendo esercitare le funzioni attribuite dallo Statuto vigente, tra cui l'approvazione di atti in materia di personale non riservati alle competenze dei dirigenti. Non vi è dubbio che la *Relazione sulla Qualità della Prestazione* – così come tutto il ciclo della performance – sia un atto in materia di personale, non riservato all'unica figura dirigenziale presente in organico, poiché essa stessa oggetto di misurazione e valutazione.

Ad ogni modo – anche per effetto dell'art. 112, comma 1, della stessa L.R. 30/15 – il procedimento amministrativo collegato al ciclo della performance 2014, iniziato con la Giunta esecutiva pienamente competente, deve necessariamente concludersi in coerenza con questa originaria impostazione, ovvero secondo le disposizioni della normativa vigente all'entrata in vigore della nuova disciplina.

Nelle pagine che seguono, la Giunta esecutiva del Parco ha quindi dedicato uno spazio alla valutazione della prestazione organizzativa, dopo aver sviluppato la valutazione della prestazione individuale dei propri dipendenti con responsabilità di coordinamento di Uffici.

4.2 Analisi degli indicatori di outcome

Complesso è valutare la prestazione organizzativa del Parco delle Alpi Apuane per la specifica sua missione non rivolta principalmente al soddisfacimento di bisogni di comunità e cittadini, ma alla tutela di beni naturali, su cui giocano variabili complesse difficilmente misurabili poiché di equilibrio durevole o di lenta variazione temporale. Riportare il tutto alla percezione dei soggetti residenti e/o fruitori non sempre corrisponde ad un'analisi oggettiva, perché l'ottica di tali soggetti pone talvolta il fuoco al di fuori dei contesti di azione. D'altra parte, i sistemi di valutazione della prestazione organizzativa degli enti pubblici sono tutti impostati sulla ponderazione di risultati economico-finanziaria e sull'efficacia/efficienza dei servizi rivolti ai cittadini, con limitati esempi rivolti a fattori fisici ed elementi ambientali da cui attingere indicatori e benchmark rapportabili alla realtà di un'area protetta.

Proprio per questi difetti congeniti di genesi e prospettiva dei sistemi valutativi normalmente in uso, ne possono derivare analisi miopi o strabiche, soprattutto in periodi di crisi economica e di *spending review*. In effetti, il Parco Regionale delle Alpi Apuane può ottenere poche e limitate indicazioni riguardo alla propria missione attraverso tradizionali indicatori di *outcome*, che possono registrare solo deboli segnali di impatto prevalentemente "sociale" delle politiche di gestione dell'area protetta.

È ovvio che l'analisi sull'efficacia dei modelli di gestione necessiterebbe di ben altra batteria di indicatori, sia in numero sia in ampiezza. Ad esempio, ben più approfondita ed articolata è stata l'analisi condotta nel 2012 da FEDERPARCHI, attraverso CURSA, per la valutazione gestionale dei Parchi Regionali della Toscana, alla quale si rimanda e si suggerisce di riferirsi per un auspicato cambio diametrale di impostazione nella misurazione e valutazione della missione pertinente ad un'area protetta.

D'altra parte, è giunta più volte ai Parchi toscani la critica di aver utilizzato e di aver declinato obiettivi strategici della Regione che poco si attagliano alla loro missione

precipua, in quanto nati per un ente territoriale dove l'ambiente naturale è una componente relativa, di certo non l'elemento fondamentale e determinante.

Fatta questa debita e lunga premessa, si può concludere che, nel 2014, i risultati ottenuti con gli indicatori di *outcome* offrono limitate informazioni sulla reale efficacia delle politiche di parco.

Su quattro indicatori totali soltanto uno ha raggiunto il valore target del 100%, mentre altri due si pongono poco sopra il 90% del target minimo. Un quarto indicatore non ha fornito dati significativi, sia per mancanza di un valore iniziale di confronto, sia perché il risultato è stato inficiato da una scarsa collaborazione dei soggetti esterni deputati alla gestione delle attività sottoposte a misurazione.

Nel dettaglio dei fenomeni indagati, si registrano, rispetto al recente passato, minori crescite o maggiori decrementi dell'area parco e/o limitrofe rispetto ai territori provinciali o regionali presi a confronto relativo. Ciò è significativamente evidente negli indicatori riferiti agli operatori dell'agricoltura biologica e al numero delle aziende agrituristiche in attività, nonché nelle presenze di visitatori presso i musei.

Potrebbe leggersi in ciò non tanto un segno della ridotta efficacia delle politiche di parco, quanto e soprattutto un riflesso di fattori contingenti e situazioni congiunturali. Il pensiero va soprattutto alla crisi economica in atto, che ha investito principalmente le aree marginali della Regione, soprattutto quelle sottoposte storicamente a subire, prima di altre e in maggiore misura, i contraccolpi di andamenti recessivi dell'economia.

4.3 Contributo degli obiettivi del Parco al conseguimento degli obiettivi della Regione

Qualche maggiore indicazione proviene dalla lettura d'insieme degli obiettivi specifici attribuiti e dal loro contributo medio ponderato al conseguimento degli obiettivi strategici. Per poter operare questa analisi è fondamentale iniziare con la ponderazione, attraverso il grado di difficoltà, di come gli obiettivi individuali assegnati a diverse strutture organizzative dell'ente, possono aver concorso al medesimo obiettivo specifico. Si ricorda che l'obiettivo specifico è individuato all'interno della declinazione interna all'ente dell'obiettivo strategico di valenza regionale.

Le percentuali di conseguimento degli obiettivi, visti nel loro insieme, variano dal livello specifico a quello strategico, con modalità di calcolo differente. Per risalire alla percentuale di conseguimento dell'obiettivo intermedio declinato, si opera una media ponderata, con coefficiente di difficoltà, di percentuali di risultato tra obiettivi specifici appartenenti al medesimo obiettivo declinato. L'ultimo passaggio verso l'obiettivo strategico, avviene con una semplice media percentuale tra obiettivi declinati appartenenti al medesimo obiettivo strategico.

Analizzando soltanto il contributo degli obiettivi specifici del Parco al conseguimento relativo degli obiettivi strategici della Regione, si può sostenere che ottime risultanze si registrano su tutto il fronte. Lievissima criticità ha invece palesato l'obiettivo "*una p.a. trasparente e leggera: innovazione istituzionale, semplificazione, contenimento della spesa*", per effetto limitato di un obiettivo specifico non totalmente positivo.

La conclusione della presente analisi è così riassumibile: ancora per il 2014, l'Ente Parco è riuscito a garantire una presenza efficace sul territorio e un livello adeguato dei servizi, nonostante le insufficienti risorse economiche, umane e strumentali a disposizione rispetto alla dimensione territoriale gestita.

I dati sopra commentati sono evidenziati nella tabella pubblicata alla pagina seguente. La stessa tabella rappresenta uno sviluppo di calcolo di quella presente al paragrafo 2.1.6, a sua volta discendente dalla misurazione degli indicatori specifici assegnati al Direttore e ai Coordinatori delle UU.OO. di cui ai paragrafi 2.1.4 e 2.1.5.

4.3.1 Contributo degli obiettivi specifici al conseguimento degli obiettivi strategici

obiettivo strategico	% conseguimento obiettivo strategico	declinazione obiettivo	% conseguimento obiettivo declinato	obiettivo specifico	grado difficoltà	% conseguimento obiettivo specifico
dinamismo e competitività dell'economia toscana	100,0%	sostegno all'offerta turistica ambientalmente sostenibile e consapevole	100,0%	sviluppo del segmento del turismo scolastico	2	100,0%
		miglioramento dei servizi di accoglienza visitatori e di documentazione territoriale	100,0%	ottimizzazione costo del servizio di accoglienza	2	100,0%
		capacità attrattiva e accoglienza	100,0%	organizzazione del principale evento promozionale dell'anno	1	100,0%
il patrimonio culturale come opportunità di "buona rendita"	100,0%	ottimizzazione del sistema delle risorse e delle capacità gestionali	100,0%	inserimento dell'apuanegolab nella rete della fruizione scientifica	1	100,0%
coesione territoriale ed attrattività: qualità delle città, del territorio e del paesaggio	100,0%	impulso alla pianificazione territoriale integrata di valore ambientale e paesaggistico	100,0%	predisposizione bozza del documento preliminare all'avvio del procedimento di piano e di vas	2	100,0%
		tutela e controllo per una migliore qualità del territorio e del paesaggio	100,0%	tutela e controllo di aree sensibili del parco	2	100,0%
				attività di controllo presso siti di cava di recente abbandono per verificare il ripristino progettato dell'area	2	100,0%
		razionalizzazione, riduzione dei consumi energetici e sviluppo delle fonti rinnovabili	100,0%	sviluppo delle fonti rinnovabili per far fronte al consumo energetico nelle sedi del parco	2	100,0%
una p.a. trasparente e leggera: innovazione istit., semplificazione, contenimento della spesa	99,0%	razionalizzazione e gestione efficiente delle risorse economiche	100,0%	sviluppo dell'attività commerciale	2	100,0%
		semplificazione, snellimento e velocizzazione dell'azione amministrativa	100,0%	riduzione dei tempi medi di emanazione delle pronunce di compatibilità ambientale	2	100,0%
		potenziamento e sviluppo del sistema di controllo e programmazione delle spese amministrative	100,0%	pianificazione controllata di una spesa regolarmente distribuita	2	100,0%
		trasparenza come accessibilità totale alle informazioni	95,9%	corretta pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" delle informazioni previste dal d. lgs. 33/2013	2	95,9%
una buona comunicazione per spiegare la complessità delle sfide e il perché dei limiti	100,0%	presenza qualificata e ricorrente sugli organi di comunicazione tradizionale	100,0%	immagine e comunicazioni istituzionali dell'ente sui quotidiani a diffusione locale	2	100,0%
Il valore e la vocazione nazionale / internazionale del parco	100,0%	riconoscibilità dell'ente e crescita dell'appeal verso il territorio protetto	100,0%	Incremento dell'interesse potenziale dei visitatori stranieri	2	100,0%